

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ» В АГРАРНИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

© 2017 КРАВЧУК І. І.

УДК 338.2:371

Кравчук І. І. Тенденції та перспективи викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних вищих навчальних закладах

Викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» у ВНЗ України характеризується широким діапазоном тематичної проблематики та залежить від структури освітніх програм спеціальностей. Мета статті – обґрунтувати перспективи змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» та запропонувати інноваційні підходи до її викладання в аграрних ВНЗ. Обґрунтовано алгоритм формування змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних ВНЗ на засадах об'єктно-суб'єктного підходу та з використанням принципу галузевої диференціації у процесі її викладання. Інноваційними підходами у процесі викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» слід вважати взаємозамінність змістовного наповнення, можливість групування тем, концентрацію відомостей щодо інституційного регулювання та інформаційного забезпечення аграрного консалтингу, розвитку системи сільськогосподарського дорадництва, впровадження механізмів начального консалтингу.

Ключові слова: дисципліна «Управлінський консалтинг», викладання, змістовне наповнення, алгоритм формування змістовного наповнення, інноваційні методи викладання.

Рис.: 2. **Бібл.:** 20.

Кравчук Ірина Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука, Житомирський національний агроекологічний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: teacher_prepod@mail.ru

УДК 338.2:371

Кравчук И. И. Тенденции и перспективы преподавания дисциплины «Управленческий консалтинг» в аграрных высших учебных заведениях

Преподавание дисциплины «Управленческий консалтинг» в вузах Украины характеризуется широким диапазоном тематической проблематики и зависит от структуры образовательных программ специальностей. Цель статьи – обосновать перспективы содержательного наполнения дисциплины «Управленческий консалтинг» и предложить инновационные подходы к её преподаванию в аграрных вузах. Обоснован алгоритм формирования содержательного наполнения дисциплины «Управленческий консалтинг» в аграрных вузах на основе объектно-субъектного подхода и с использованием принципа отраслевой дифференциации в процессе её преподавания. Инновационными подходами в процессе преподавания дисциплины «Управленческий консалтинг» следует считать взаимозаменяемость содержательного наполнения, возможность группировки тем, концентрацию сведений об институциональном регулировании, информационном обеспечении аграрного консалтинга, развитии системы сельскохозяйственного консультирования, внедрении механизмов обучающего консалтинга.

Ключевые слова: дисциплина «Управленческий консалтинг», преподавание, содержательное наполнение, алгоритм формирования содержательного наполнения, инновационные методы преподавания.

Рис.: 2. **Библ.:** 20.

Кравчук Ирина Игоревна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента организаций и администрирования им. М. П. Поліщука, Житомирский национальный агроэкологический университет (Старый бульвар, 7, Житомир, 10008, Украина)

E-mail: teacher_prepod@mail.ru

UDC 338.2:371

Kravchuk I. I. The Tendencies and Prospects of Teaching the Discipline of «Managerial Consulting» in the Agrarian Institutions for Higher Education

Teaching the discipline of «Managerial consulting» in the higher education institutions of Ukraine is characterized by a wide range of thematic issues and depends on the structure of the educational programs of specializations. The article is aimed at substantiating the prospects for contents of the discipline of «Managerial consulting» and proposing innovative approaches to its teaching in the agrarian higher education institutions. The article substantiates the algorithm of the content formation of the discipline of «Managerial consulting» in the agrarian higher education institutions, based on the object-subject approach and using the principle of sectoral differentiation in the process of its teaching. As innovative approaches in the course of teaching the discipline of «Managerial consulting» should be considered the interchangeability of contents, the possibility to group topics, the concentration of information as to institutional regulation, the information support of the agrarian consulting, the development of the system of agricultural consulting, the implementation of mechanisms of educative consulting.

Keywords: discipline of «Managerial consulting», teaching, contents, algorithm of the content formation, innovative methods of teaching.

Fig.: 2. **Bibl.:** 20.

Kravchuk Iryna I. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management of Organizations and Administration named after M. P. Polishchuk, Zhytomyr national agroecological university (7 Staryi bulvar, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: teacher_prepod@mail.ru

Обрання Україною європейського вектора інтеграції зумовило необхідність формування механізмів адаптації до управління розвитком національної економічної системи, у тому числі й аграрним сектором економіки. Це стало спонукальним чинником використання інноваційних підходів у викладанні ключових дисциплін майбутнім фахівцям у галузі управління та адміністрування з метою формування у них відповідних компетенцій.

У вітчизняних аграрних ВНЗ дисципліна «Управлінський консалтинг» викладається більше десяти ро-

ків, а її змістовне наповнення характеризується багатоваріантністю, залежить від структури освітніх програм спеціальностей (які формуються на рівні ВНЗ), визначається баченням конкретного викладача щодо процесу викладання. У вітчизняному та зарубіжному науковому середовищі наразі тривають дискусії щодо змістовного наповнення поняття «управлінський консалтинг», отождолення його з функціональним видом консалтингу або зі структуроформуючою основою різних видів консалтингу. Означене зумовлює актуальність даної проблеми та необхідність емпіричних досліджень тенден-

цій її прояву у процесі підготовки фахівців з управління та адміністрування у ВНЗ аграрного спрямування.

Питанням розвитку консалтингу, викладання дисциплін консалтингового спрямування у ВНЗ, у тому числі й аграрних, присвячено праці відомих вітчизняних і зарубіжних науковців: М. Безкровного [1], О. Брінцевої [2], В. Верби [3], О. Вощевської [4], Є. Гринь [5], С. Ілляшенка [6], Т. Кальної-Дубинюк [7; 8], В. Капильцової [9], С. Козаченка [10], В. Кошелева [11], М. Кропивка [12], М. Кубра [13], В. Кьюмара [14], К. Керрона [15], П. Саблука [16], В. Самсонової [17], А. Серікова [18], І. Спільника [19], Р. Шаффера [20]. та багатьох інших. В їх дослідженнях здійснено теоретико-методологічне обґрунтування консалтингу та розставлено акценти щодо перспектив формування вимог до професійних компетенцій фахівців з консалтингу й освітніх програм у ВНЗ, які б забезпечували набуття студентами цих компетенцій.

Разом із тим, потребує окремого дослідження проблема підвищення якості викладання дисциплін консалтингового спрямування в аграрних ВНЗ в умовах скорочення кредитного навантаження навчальних дисциплін, міждисциплінарної інтеграції у викладанні та переходу на систему дистанційної освіти.

Мета статті – на основі вивчення існуючих тенденцій викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» у вітчизняних ВНЗ обґрунтувати перспективи її змістовного наповнення та запропонувати інноваційні підходи до її викладання в аграрних ВНЗ.

Дисципліни консалтингового спрямування викладаються у ВНЗ України, починаючи з 2004–2006 рр. Наразі вони присутні у більшості освітніх магістерських програм спеціальностей галузі знань «Управління та адміністрування» та спеціальностей інших галузей. Це пов'язано із необхідністю опанування майбутніми управлінцями знань, навичок та вмінь із залучення зовнішніх фахівців-консультантів для вирішення проблем управління організацією, а також із пер-

спективами створення підприємницьких організацій у сфері консалтингу та ефективного управління ними.

Дисципліни консалтингового спрямування у вітчизняних аграрних ВНЗ мають широкий діапазон назв, в яких відбивається спрямованість їх викладання, що задається викладачем у процесі формування освітньої програми для забезпечення набуття фахових компетенцій студентами (*рис. 1*).

У процесі дослідження тематичного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» з'ясовано, що його структура та зміст мають функціональну варіативність. Зокрема, представляється історія розвитку консалтингу, ринок консалтингових послуг в Україні та світі, організаційно-правові аспекти консалтингової діяльності, особливості функціонування консалтингової фірми (розробки її стратегії, формування системи маркетингу, оцінки ефективності консультування, управління персоналом), що свідчить про тенденції універсалізації векторів викладання. Це підтверджується результатами аналізу змісту робочих навчальних планів та методичного забезпечення цієї дисципліни викладачами аграрних ВНЗ України та дозволяє здійснити класифікацію основних векторів її викладання, які знаходяться у площинах:

- ★ класичного менеджмент-консалтингу, на основі постулатів якого складаються тематичні освітні платформи MBA (англ. – *master of business administration*, укр. – MBA (магістр бізнес-адміністрування), зокрема орієнтовані на керівників вищої ланки – традиційні, професійні, галузеві;
- ★ інформаційно-консультаційного забезпечення діяльності в аграрному секторі економіки;
- ★ організації діяльності консалтингових фірм;
- ★ ролі управлінського консалтингу у підвищенні ефективності управління персоналом;
- ★ розвитку системи сільськогосподарського дорадництва;

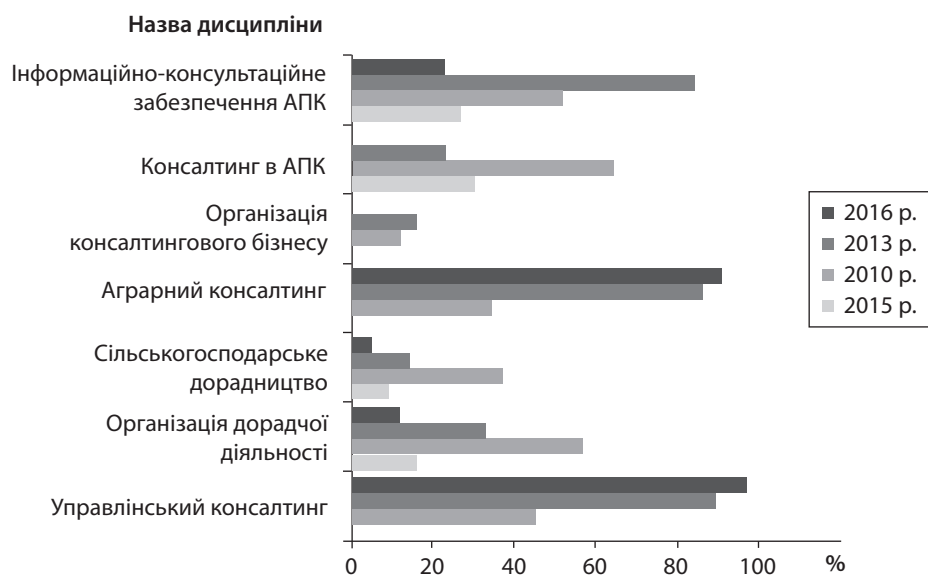


Рис. 1. Діапазон назв дисциплін консалтингового спрямування в аграрних ВНЗ України

Джерело: авторська розробка.

- ✦ оцінювання якості та результативності консалтингової діяльності;
- ✦ оцінювання ефективності консалтингової діяльності;
- ✦ маркетингу консалтингових послуг;
- ✦ функціонування ринку консалтингових послуг і дорадчих послуг зокрема;
- ✦ переліку фахових вимог до консультанта;
- ✦ ролі консалтингової діяльності в розвитку інфраструктури агробізнесу;
- ✦ формування системи соціально спрямованих консалтингових або дорадчих послуг для сільського населення;
- ✦ розвитку процесів децентралізації та підвищення ефективності самоорганізації сільських громад;
- ✦ інституціонального забезпечення інформаційно-консультаційної діяльності в аграрному секторі економіки.

Виявлена функціональна варіативність структури та змісту тематичного наповнення дисципліни «Управ-

лінський консалтинг» дозволяє обґрунтувати перспективи організації її викладання в аграрних ВНЗ. Стратегічним орієнтиром в цих умовах вбачається орієнтація на набуття студентами компетенцій з організації діяльності консалтингової фірми, здійснення технології консультування, організації звернення до консалтингової фірми як клієнта, участі в навчальній консалтинговій діяльності, оцінки ефективності консультування з позиції консультанта та клієнта, організації агроконсалтингової діяльності. Пропонується алгоритм формування змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних ВНЗ на засадах об'єктно-суб'єктного підходу та з використанням принципу галузевої диференціації у процесі її викладання (рис. 2).

Використання об'єктно-суб'єктного підходу дозволяє формувати тематику змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» з урахуванням необхідності використання спеціальних тем, курсів, інформації. Наприклад, змістовне наповнення кроку № 2 основної тематики алгоритму, як видно з

Основна тематика	Змістовне наповнення	Об'єкт	Суб'єкт
1 Теоретичні аспекти управлінського консалтингу	Сутність, зміст поняття УК		
	Еволюція УК		
	Принципи і методи УК		
	Ринок консалтингових послуг		
	Ринок агроконсалтингових послуг		
	Розвиток системи агроконсалтингової діяльності, дорадництва		
2 Технологія консалтингу	Організація діяльності консалтингової фірми		
	Структура і технологія консалтингової фірми		
	Проектний підхід в діяльності консалтингової фірми		
3 Функціональні аспекти управлінського консалтингу	Консультування з управління виробництвом		
	Консультування з управління ресурсами підприємства.		
	Консультування з управління маркетингом підприємства		
	Консультування з управління персоналом підприємства		
4 Ефективність управлінського консалтингу та інноваційні чинники його розвитку	Підходи до оцінки ефективності управлінського консалтингу		
	Методи оцінки ефективності управлінського консалтингу		
	Використання результатів оцінки ефективності консалтингу в удосконаленні систем управління організаціями		
	Використання результатів оцінки ефективності консалтингу в удосконаленні діяльності консалтингової фірми		
	Формування потенціалу управлінського консалтингу і оцінювання його впливу на розвиток аграрних соціально-економічних систем		
5 Інноваційні підходи до формування системи консультування в аграрному секторі економіки	Інновації в консультуванні з управління технологічними системами сільськогосподарського виробництва		
	Інновації в консультуванні з управління агробізнесом		
	Інновації в консультуванні з екологічного управління в аграрному секторі економіки		
	Інновації в консультуванні з управління інтегрованими системами в аграрному секторі економіки		

Рис. 2. Алгоритм формування змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних ВНЗ

Джерело: авторська розробка.

рис. 2, стосується технологічних аспектів консалтингу. Тому викладання цих тем має здійснюватися з позиції суб'єктної орієнтації, а викладання тем функціональних аспектів управлінського консалтингу (змістове наповнення кроку № 3 основної тематики алгоритму) – з позиції об'єктної орієнтації. Означене вбачається проявом галузевої диференціації змістовного наповнення дисципліни та сприятиме функціональному структуруванню процесу її викладання, зокрема шляхом залучення до викладання спеціальних тем членів професорсько-викладацького складу ВНЗ, які читають аналогічні курси, або фахівців консалтингової галузі. Перевагою пропонованого алгоритму є взаємозамінність змістовного наповнення, можливість групування тем, диференціація основної тематики з метою підсилення теоретичного, технологічного, функціонального кроків, а також – можливість використання інноваційних методів викладання дисципліни на засадах цього алгоритму.

До одного з інноваційних методів належить «взірцева модель консалтингової фірми», сутність якого – створити віртуальну консалтингову фірму й розробити проект «консалтингова послуга» з використанням пропонованого алгоритму формування змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг». Опанувавши теоретичні аспекти управлінського консалтингу (крок № 1 алгоритму), студенти починають вивчення технології консалтингу (крок № 2 алгоритму), в контексті чого їм надається набір установчих документів консалтингової фірми, опис її структури й технології. На практичних заняттях пропонується розробити проект консалтингової фірми, розрахувати ціну консалтингової послуги, оформити угоду на консультування, виявити управлінську проблему клієнта та організувати процес її вирішення, представити результат клієнту.

У процесі розгляду функціональних аспектів консалтингової діяльності (крок № 3 алгоритму) викладач надає студентів «перелік проблем клієнта» та документацію «віртуального підприємства», а студент розробляє проект з «вирішення цієї проблеми». Віртуальне (модельне) підприємство – це розроблений для навчання студентів пакет фінансової та іншої документації підприємства, що дозволяє здійснити аналіз його господарської діяльності, виявити проблему та працювати над її усуненням. «Проблема» діяльності віртуального (модельного) підприємства також може «задаватися» викладачем і стосуватися різних аспектів управління. Щодо віртуальних (модельних) підприємств аграрного сектора економіки – управлінські проблеми можуть «задаватися» з урахуванням особливостей як сільськогосподарського виробництва, так і організаційної взаємодії елементів інтегрованих аграрних господарських та інфраструктурних систем.

Для оцінки ефективності управлінського консалтингу (крок № 4 алгоритму) доцільно пропонувати для використання, разом із традиційними методами економічного аналізу, спеціальні методи, зокрема комплексної оцінки результатів консалтингу, диференційованої оцінки, наскрізної оцінки. Важливим елементом змістовного наповнення дисципліни при виконанні цього кроку ал-

горитму є тема «Формування потенціалу управлінського консалтингу та оцінювання його впливу на розвиток аграрних соціально-економічних систем», у контексті розгляду якої узагальнюються тенденції розвитку консалтингової діяльності як зв'язуючої ланки у взаємодії елементів агро-соціо-еколого-економічних систем.

Перспективи розвитку управлінського консалтингу в аграрній сфері доцільно розглядати в контексті інноваційних підходів до формування системи консультування в аграрному секторі економіки (крок № 5 алгоритму). У змістовному наповненні цієї тематики мають концентруватися відомості щодо інновацій в консультуванні з управління технологічними та інтегрованими системами сільськогосподарського виробництва, агробізнесом, екологічного управління, а також – інформація щодо інституційного регулювання та інформаційного забезпечення аграрного консалтингу, розвитку системи сільськогосподарського дорадництва, впровадження механізмів начального консалтингу.

Запропонований алгоритм формування змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних ВНЗ дозволяє використовувати інноваційні методи викладання цієї дисципліни, а саме – розробляти консультаційні проекти для реальних підприємств аграрного сектора. Для цього вбачається можливим уведення у структуру звіту з навчальної практики студентів параграфу з управлінського консалтингу, що передбачає безпосереднє виявлення студентом-практикантом «вузьких місць» в управлінні підприємством (шляхом інтерв'ю, опитування керівника й управлінського персоналу підприємства, вивчення документації) та розробку проекту з їх усунення.

Ще одним інноваційним методом викладання може бути створення при випусковій кафедрі ВНЗ «служби аграрного консалтингу» як навчально-практичного центру надання консалтингових послуг для сільського населення, голів сільських домогосподарств, представників сільських громад тощо. Позитивом діяльності цього центру вбачається використання реальної практичної інформації та можливість участі в реальному процесі консультування для студентів, а також – можливість безкоштовного отримання консалтингових послуг для сільського населення.

ВИСНОВКИ

1. Важливою передумовою пошуку й впровадження інноваційних підходів у процес викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» у вітчизняних вищих навчальних закладах є обрання Україною європейського вектора інтеграції, що зумовило необхідність використання інструментів консалтингу в управлінні бізнесом.

2. Дисципліни консалтингового спрямування викладаються у ВНЗ України впродовж останнього десятиліття, а їх тематичне наповнення має функціональну варіативність – представляється історія розвитку консалтингу, ринок консалтингових послуг в Україні та світі, організаційно-правові аспекти консалтингової діяльності, особливості функціонування консалтингової фірми, оцінки ефективності консультування.

3. Перспективними напрямками організації викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних ВНЗ України вбачаються: формування її змістовного наповнення з орієнтацією на набуття студентами компетенцій з організації діяльності консалтингової фірми; здійснення технології консультування; організація звернення до консалтингової фірми як клієнта; участь у навчальній консалтинговій діяльності; оцінка ефективності консультування з позиції консультанта та клієнта; організація агроконсалтингової діяльності.

4. Запропоновано алгоритм формування змістовного наповнення дисципліни «Управлінський консалтинг» в аграрних ВНЗ на засадах об'єктно-суб'єктного підходу та з використанням принципу галузевої диференціації у процесі її викладання.

5. Інноваційними підходами у процесі викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» слід вважати взаємозамінність змістовного наповнення, можливість групування тем, концентрацію відомостей щодо інституційного регулювання та інформаційного забезпечення аграрного консалтингу, розвитку системи сільськогосподарського дорадництва, впровадження механізмів начального консалтингу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.** Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.
2. **Брінцева О. Г.** Рівні та показники оцінки ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6. С. 91–95.
3. **Верба В. А.** Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. праць. 2008. № 22-23. С. 97–104.
4. **Вощевська О. В.** Аспекти підготовки фахівців-аграрників у системі вищої освіти США. *Нові технології навчання*. 2006. Вип. 44. С. 69–71.
5. **Гринь Є. Л.** Механізм вдосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення розвитку агробізнесу. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 107–108.
6. **Ілляшенко С. М.** Ключові чиники успіху управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=969>
7. **Кальна-Дубініук Т. П.** Роль консалтингу в інноваційному розвитку сільськогосподарських підприємств, закладів культури, туризму та освіти. *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 1. С. 15–20.
8. **Кальна-Дубініук Т. П.** Організація інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств: монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2012. 364 с.
9. **Капильцова В. В., Курган Т. Г.** Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*: зб. наук. праць. 2010. № 4 (8). С. 189–193.
10. **Козаченко С. В., Новицький В. Е., Довгий О. С.** Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Київ: Арістей, 2006. 380 с.
11. **Кошелев В. М.** Оценка эффективности консультационной деятельности в сельском хозяйстве. *Научный вестник Научный вестник НУБіП*. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2011. Вип. 163. Ч. 3. С. 48–51.
12. **Кропивко М. Ф.** Шляхи розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні. *Научный вестник НУБіП України*.

Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2011. Вип. 168. Ч. 3. С. 10–16.

13. **Kubr M.** Management Consulting: a Guide to the Profession. 4 ed. Geneva: International Labour Organization, 2002. P. 35–40.

14. **Kumar V., Simon A., Kimberley N.** Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success. *Management Decision*. 2000. Vol. 38. P. 24–35.

15. **Kerron K.** Masterful Consulting. *Consulting to Management*. 2005. Vol. 16, No. 2. P. 5–8.

16. **Кропивко М. Ф.** Здобутки наукової школи академіка НААН П. Т. Саблука з питань управління АПК та його інформаційного забезпечення в ринкових умовах. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С. 161–168.

17. **Самсонова В. В.** Сучасний стан та тенденції розвитку управлінського консультування в Україні. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Сер.: Сільськогосподарські науки. 2011. Вип. 12 (52). С. 27–30.

18. **Серіков А. В., Агарков А. О.** Моделювання вартісної оцінки консалтингових послуг підприємствами АПК. *Економіка АПК*. 2008. № 9. С. 108–115.

19. **Спільник І., Гаврилюк-Єнсен Л.** Складові фаховості у консультаційній діяльності. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. 2010. Вип. 5. С. 30–33.

20. **Schaffer R.** High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 2002. 216 p.

REFERENCES

- Bezkrivnyi, M. F. et al. *Upravlinskyi konsaltingh* [Management consulting]. Kyiv: Lira-K, 2015.
- Brintseva, O. H. "Rivni ta pokaznyky otsinky efektyvnosti konsaltinghovoї diialnosti z upravlinnia personalom" [Levels and indicators of an estimation of efficiency of consulting activity in personnel management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2010): 91-95.
- Hryn, Ye. L. "Mekhanizm vdoskonalennia informatsiino-konsultatsiinoho zabezpechennia rozvytku ahrobiznesu" [A mechanism for improving information and consultation to ensure development of agribusiness]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11 (2008): 107-108.
- Iliashenko, S. M. "Kliuchovi chynnyky uspihku upravlinskoho konsultuvannia" [Key success factors in management consulting]. *Efektivna ekonomika*. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2011_12_64.pdf
- Kalna-Dubiniuk, T. P. "Rol konsaltingu v innovatsiionomu rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv, zakladiv kultury, turyzmu ta osvity" [The role of consulting in innovative development of agricultural enterprises, institutions of culture, tourism and education]. *Ekonomika i menedzhment kultury*, no. 1 (2014): 15-20.
- Kalna-Dubiniuk, T. P. *Orhanizatsiia informatsiino-konsultatsiinoho zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv* [Organization of information and consulting support of agricultural enterprises]. Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M. M., 2012.
- Kapyltsova, V. V., and Kurhan, T. H. "Stan, problemy ta tendentsii rozvytku konsaltingu v Ukraini" [Status, problems and tendencies of development of consulting in Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 4 (8) (2010): 189-193.
- Kozachenko, S. V., Novytskyi, V. E., and Dovhyi, O. S. *Konsalting u suchasniy rynkovii ekonomitsi* [Consulting in the modern market economy]. Kyiv: Aristei, 2006.
- Koshelev, V. M. "Otsenka efektyvnosti konsultatsionnoy deyatelnosti v selskom khozyaystve" [Evaluation of the efficiency

of consulting activities in agriculture]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy*. Ser.: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes vol. 3, no. 163 (2011): 48-51.

Kropyvko, M. F. "Shliakhy rozvytku silskohospodarskoho doradnytstva v Ukraini" [Ways of development of agricultural consulting in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NUBiP Ukrainy*. Ser.: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes vol. 3, no. 168 (2011): 10-16.

Kubr, M. *Management consulting : a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization, 2002.

Kumar, V., Simon, A., and Kimberley, N. "Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success". *Management Decision*. Vol. 38 (2000): 24-35.

Kerron, K. "Masterful Consulting". *Consulting to Management*. Vol. 16, no. 2 (2005): 5-8.

Kropyvko, M. F. "Zdobutky naukovoї shkoly akademika NAAN P. T. Sabluka z pytan upravlinnia APK ta yoho informatsiinoho zabezpechennia v rynkovykh umovakh" [The achievements of the scientific school of academician of NAAS P. T. Sabluk on management of agribusiness and information provision in market conditions]. *Ekonomika APK*, no. 7 (2011): 161-168.

Samsonova, V. V. "Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku upravlinskoho konsultuvannia v Ukraini" [Modern state and tenden-

cies of development of management consulting in Ukraine]. <http://repository.vsau.org/getfile/3597.pdf>

Sierikov, A. V., and Aharkov, A. O. "Modeliuvannia vartisnoi otsinky konsaltnykh posluh pidpriemstvamy APK" [Modeling valuation and consulting services, agribusiness companies]. *Ekonomika APK*, no. 9 (2008): 108-115.

Spilnyk, I., and Havryliuk-Yensen, L. "Skladovi fakhovosti u konsultatsiini diialnosti" [Components of professionalism in consulting activities]. *Ekonomichniy analiz*, no. 5 (2010): 30-33.

Schaffer, R. *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 2002.

Verba, V. A. "Determinanty formuvannia ta tendentsii rozvytku konsaltnohoho rynku v Ukraini" [Determinants of formation and development trends of consulting market in Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 22-23 (2008): 97-104.

Voshchevska, O. V. "Do pytannia pro pidhotovku fakhivtsiv-ahrarykiv u systemi profesiinoi osvity SSHA" [To the question of training professional agrarian specialists in the system of professional education USA]. http://www.rusnauka.com/SND/Pedagogica/2_voschevs_ka%20o.v..r.f.htm